

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera: Contador Público.

Reporte de Caso

“Financiamiento Óptimo para la Distribuidora A.J & J.A Redolfi SRL”

"Optimal Financing for Distribuidora A.J & J.A Redolfi SRL"

Monge, Evelin Silvana

Legajo: VCPB28819

DNI: 32.198.385

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Salto Grande, Santa Fe, Argentina.

Marzo, 2021

Índice

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Antecedentes</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Análisis de Situación.....	4
<i>Descripción de la situación.....</i>	<i>4</i>
<i>Análisis Vertical. Estado de Situación Patrimonial:</i>	<i>9</i>
<i>Análisis Horizontal:</i>	<i>10</i>
Marco Teórico	14
<i>Indicadores financieros:</i>	<i>14</i>
Diagnóstico y discusión.....	16
<i>Declaración del problema:</i>	<i>16</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>17</i>
<i>Conclusión diagnostica:.....</i>	<i>17</i>
Plan de implementación.	18
<i>Alcance:.....</i>	<i>18</i>
<i>Recursos involucrados:</i>	<i>20</i>
<i>Evaluación del impacto del plan</i>	<i>25</i>
Bibliografía.	27

Resumen

El presente trabajo estudia el ciclo de cobros y pagos de la distribuidora de productos alimenticios A.J & J.A Redolfi S.R.L y sus salones de venta mayoristas y preventistas. Plantea la posibilidad de adquirir un software de gestión que refleje los desfases que tienen en la entrega de mercadería y su posterior cobro, también se realiza un seguimiento y control de cada cliente, que incluye las formas de pagos, las compras realizadas en el mes y la satisfacción en la atención de los vendedores. La ausencia de estas herramientas muestra la falta de liquidez en el corto plazo, y no aprovechamiento de beneficios de los proveedores porque la tardanza en los tiempos de cobranzas retrasa sus pagos.

Para su desarrollo se realizó un diagnóstico en base al análisis FODA y PESTEL, los resultados obtenidos concluyeron con la elaboración de un plan de implementación tomando como base un tiempo estimado de ejecución. La realización de todo lo planteado logrará una mejora significativa comparando los resultados antes del sistema y luego de tres meses de ejecutado.

Palabras claves: depósito inversión liquidez, pago, software.

Abstract

This paper studies the collection and payment cycle of the food products distributor A.J & J.A Redolfi S.R.L. and its wholesale and preventive sales rooms. It raises the possibility of acquiring a management software that reflects the mismatches they have in the delivery of merchandise and its subsequent collection, also a follow-up and control of each customer, including the forms of payment, the purchases made in the month and the satisfaction in the attention of the sellers. The absence of these tools shows the lack of liquidity in the short term, and not taking advantage of the suppliers' benefits because the delay in collection times delays their payments.

For its development a diagnosis was made based on SWOT and PESTEL analysis, the results obtained concluded with the development of an implementation plan based on an estimated execution time. The realization of all that was proposed will achieve a significant improvement comparing the results before the system and after three months of implementation.

Key words: deposit, investment, liquidity, payment, software.

Introducción

El presente trabajo muestra el Análisis de A.J. &J.A. Redolfi S.R.L, de su capital de trabajo, las cobranzas y los pagos, evalúa alternativas de financiamiento en caso de necesitarlas o herramientas de gestión que la potencien si fuera superavitario. La Empresa lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas en refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su sede principal está en la localidad de James Craik en el departamento de Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba que por su ubicación estratégica en la Ruta Nacional N° 9 que une Capital Federal con el norte del país es cruzada de este a oeste por la ruta Provincial N° 10 favoreciendo el desarrollo local. Tiene autoservicios mayoristas en San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto, también comercializa y distribuye a distintos minoristas de Córdoba y de Provincias vecinas.

La misión de la Empresa es atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial, por ser una familia muy querida y con mucha influencia en la zona. Desde sus inicios pretenden ser líderes en el mercado además de contribuir en el crecimiento de sus empleados y de toda la comunidad, brindando ayuda a las instituciones de James Craik.

La línea de productos que ofrece es muy variada, porque las ventas no están enfocadas en algo en particular, sino en todo el surtido que existe en el mercado. Se destaca que posee precios muy competitivos en los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr.) más Gillette, entre otras. No exigen volúmenes mínimos de compras, solo requisitos tributarios. Venden packs cerrados cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible.

Sus clientes son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de escasos m², de pocos empleados o unipersonales, que por lo general no cuentan con medios físicos para transportar la mercadería ni con tiempo para realizar el proceso de compra haciendo que tengan poco poder de negociación en precio y

financiación pero con altísima competencia, lo que genera que el cliente puede cambiar rápidamente de proveedor.

Para brindar un óptimo servicio para el reparto poseen una flota propia de 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas para las 5 sucursales, Redolfi además tiene a su cargo 130 empleados que permiten cumplir con los pedidos en las diferentes zonas.

Las condiciones económicas, el precio de los productos, la calidad de estos y las políticas de crédito de la empresa son importantes factores que influyen sobre su nivel de cuentas por cobrar. La política de crédito puede tener una influencia significativa sobre las ventas. Si nuestros competidores extienden el crédito sin restricciones y nosotros no, nuestra política puede tener un efecto de desaliento en el esfuerzo de marketing de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda de un producto. Van Horne, J.C., Wachowincz, J.M. (2010). *La Administración Financiera*. (13ª edición).

Cuando chequeamos el plazo que otorga la empresa a sus clientes, con la antigüedad de los créditos por ventas, ello nos indica el desfasaje en la gestión de cobranzas. La importancia que tienen los atrasos en las cobranzas para la gestión financiera de las empresas, se observa en la disminución de la velocidad del flujo de ingresos y consecuentemente, en la mayor necesidad de capital de trabajo que acarrea. Pérez, J. O. (Abril 1998). *Análisis de Estados Contables. Un Enfoque de Gestión*.

Existen una gran cantidad de trabajos que demuestran la importancia de mantener un nivel óptimo de capital para poder cumplir las organizaciones con sus obligaciones a corto plazo.

A nivel internacional el trabajo de Arias Ramos, J. E., Curay Cardoza, E. I., Peña Jaramillo, J. B. (Marzo 2019). deja en claro que las empresas familiares que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), la Bolsa de Comercio de Santiago (BCS) y la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) de los sectores de Alimentos, bebidas, y tabacos;(Bimbo, Falabella, Cenco sud, entre otras). Son organizaciones con características propias que si bien comparten el mismo objetivo que las empresas no familiares, como maximizar la utilidad del accionista, también tienen otros objetivos no económicos, como trascender en el tiempo y transferir el control familiar de la empresa

a través de las generaciones. Este tipo de objetivos particulares afectan su aversión al riesgo además de sus decisiones de financiamiento.

A su vez Ramón Merchan, C. J. (2017) . Explica cómo a través de la medición de plazos, tanto de cobro, pago y salida de inventario, se calcula en días el tiempo que le toma a la mercadería convertirse en efectivo. Si esta tarda poco tiempo, entonces cualquier Empresa Comercial como Oro Auto Imoauto Cía. Ltda. Se refleja como rentable dentro del Estado Financiero. En cambio, si la mercadería tarda mucho en convertirse en efectivo, el Estado reflejará una afectación en la rentabilidad, y consecuentemente obligará al empresario a realizar ajustes que permitan mejorar su situación.

Resulta de suma importancia el trabajo de investigación sobre empresas comerciales realizado por Plasencia, E.E.L. y Tapia Centurión, G.R. (2019). Quienes dejan en claro que la mayoría de empresas presentan problemas de liquidez, por causa de un mal manejo de los créditos otorgados a sus clientes, en algunos casos existen clientes morosos en un determinado periodo, que después pasan hacer cuentas de cobranza dudosa. Esto enfocado a la falta de políticas establecidas por parte de la gerencia de las empresas, lo cual se ve reflejado en el resultado obtenido cuando se aplican las ratios financieras como por ejemplo prueba acida, rotación de cuentas por cobrar, etc. Las pequeñas y medianas empresas deben analizar la capacidad de pago de sus clientes, ya sea conociendo su situación financiera por medio del historial crediticio o a través de centrales de riesgos con el fin de que no se vean en la necesidad de falta de liquidez por pagos impuntuales o en el peor de los casos pierdan parte de su capital de trabajo.

A nivel nacional un Antecedente destacado es del Socio minoritario Pablo Redolfi quien en (2008) realizo un trabajo final de la Organización Redolfi sobre la posibilidad de construir un Centro de Distribución en un lugar estratégico de la ruta provincial N° 10 lo que permitiría centralizar la mercadería, aumentar el stock realizando compras a gran escala, no desabastecer a las sucursales, disminuir los altos índices de roturas y los robos. Esta investigación concluyo con la aprobación para la construcción del nuevo Centro que incluiría las oficinas comerciales, los depósitos y un área de mantenimiento para reparar la flota de vehículos que diariamente realizan el

reparto de la mercadería, y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga.

Por Objetivo General se define para la Empresa mayorista de Productos Alimenticios A.J & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba, en caso de ser necesaria una estructura óptima de financiamiento para el Ejercicio 2021 analizando los ciclos de cobros y pagos de manera comparativa de los años 2020, 2019 y 2018 a través de un análisis horizontal y vertical de los Estados Contables.

Los Objetivos específicos serán:

1- Aplicar indicadores de Gestión que permitan analizar los periodos de pagos y cobros comparativos para los años 2020, 2019, 2018.

2- Plantear políticas de beneficios para sumar nuevos clientes por pago al contado y por compras en pack cerrados.

3- Armar legajos de clientes que permitan observar la demora en las cobranzas, la cantidad de mercadería que solicitan y el lapso de tiempo que transcurre entre pedidos.

4- Análisis de Estados Contables de manera comparativa para ver los ciclos de cobros y pagos.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

La distribuidora lleva más de 50 años en el sector mayorista, sus fundadores fueron los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, quienes de común acuerdo deciden separarse, razón por la cual en el año 1990 se conforma una nueva sociedad con la denominación jurídica Distribuidora Redolfi S.R.L a cargo de Alonso J. y José A. Redolfi. Se trata de una empresa familiar que comercializa y distribuye productos de grandes empresas como Arcor, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A, Fratelli Branca, Compañía General de Fósforos entre las más importantes.

Dentro de sus valores más importantes sostienen la honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de la riqueza sin perjudicar a los otros, manejándose son sentidos de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera. Manteniendo un importante esfuerzo y dedicación para

seguir con el impulso hacia sus clientes que trae la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo.

Con la ayuda de la herramienta FODA analizaremos los elementos internos y externos de la organización:

Fortalezas:

-A.J & J.A Redolfi S.R.L tiene una ubicación estratégica en la ruta N° 9 y que al ser cruzada por la ruta N° 10 permite comercializar sus productos en gran parte de la provincia de Córdoba y provincias vecinas, generando confianza y fuerza en el Mercado.

-Ofrecen en el mercado una amplia variedad de productos teniendo la comercialización exclusiva de algunas marcas.

-Cuenta con una flota de vehículos ploteados e identificados para el reparto, y vendedores que orientan a los clientes brindando la atención que necesitan a través de un compromiso con la calidad y el resultado, además de un seguimiento cada 15 días en el caso de que instalen un nuevo local y necesiten asesoramiento.

-Tienen un tiempo de entrega de productos con una demora no superior a 24 horas en la localidad y de 48 horas en otras localidades.

-El nivel ofrecido de precios es competitivo y su variedad de marcas y productos favorecen su diferenciación ya que el servicio está orientado a la satisfacción del cliente. El 80% de las ventas es al contado, recibiendo el comprador un descuento entre el 2% y 3%, el resto es financiado a 30 días.

-Responsabilidad Social y Comunitaria que busca beneficiar a James Craik en la colaboración permanente y desinteresada respecto a sus instituciones esponsoreandolos ya que se sienten participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba donde es importante el valor de la palabra.

Oportunidades:

-Se está realizando un centro de distribución con una inversión de \$ 3000000 aproximadamente, ubicado en un lugar estratégico de la ruta que reemplazara a todos los pequeños depósitos que poseen dentro de James Craik.

-Logrará tener un mayor control de la mercadería, una disminución de costos en el auto elevadores que no se trasladaran más de un depósito a otro acortando las distancias, y organización en la parte operativa, por estar todo en un solo lugar.

-La nueva infraestructura permitirá la exclusividad de la comercialización de Molinos Rio de la Plata y Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardi, Campari, Martin, Giacomo, etc.) en toda la Provincia de Córdoba.

Debilidades:

-Tienen falta de espacio en los depósitos que se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento por falta de control.

-No cuentan con un área especializada en Recursos Humanos que haga la selección de empleados y evalúe los curriculum. La mayoría de las veces incorporan empleados que aprenden del puesto mientras trabajan, es decir, van ascendiendo por antigüedad sin la preparación necesaria. Tampoco cuentan con un área especializada en los cobros y pagos, analizando en profundidad a los clientes y a los proveedores.

-No tienen una estrategia planificada de publicidad y comunicación, sino que lo hacen de boca en boca o por redes sociales.

-Sus clientes no están identificados ni clasificados por montos de compras, por volumen ni por sus formas de pago.

Amenazas:

-El cliente puede por la alta competencia cambiar fácilmente de proveedor en los productos que no sean exclusivos de la empresa.

-Existen aumentos del precio de compra en mayor porcentaje que las ventas, cayendo a raíz de eso la rentabilidad.

-La alta inflación que está sufriendo el país y la crisis económica reduce la demanda de los productos que comercializan.

- Nuevos impuestos que reducen el poder de compra de los clientes.

Análisis Externo

PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. Parada, P (2015) *Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno.*

Factores Políticos-Económicos: El Gobierno Argentino al mando de Alberto Fernández implemento medidas políticas y económicas para encauzar nuevamente al País, pero la pandemia y la lucha contra el Covid complicaron la situación. El Estado

debió brindar apoyo a sectores vulnerables y áreas afectadas como la Salud, construyendo hospitales y comprando insumos. Desplegar una batería de medidas con el objetivo de impulsar el crédito público y privado hacia el aparato productivo para así brindar la liquidez que el sistema requiere y evitar la pérdida de capacidades productivas durante este período crítico.

Para ello, se reforzaron instrumentos como el Fondo de Garantías Argentino (FoGar) para el otorgamiento de créditos garantizados por el Estado Nacional y el Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) destinado a cubrir parte del costo financiero de los créditos productivos. Estos instrumentos permitieron el lanzamiento de las líneas de crédito con destino a Pymes para el pago de sueldos a tasa fija del 24%, con un periodo de gracia de 3 meses y con un plazo de 12 meses. A la fecha, más de 135.000 Pymes han accedido a un préstamo garantizado. *Informe de avance al Honorable Congreso de la Nación*. (Junio 2020). Se espera que la situación en los próximos meses vaya retomando un curso normal, además de implementar políticas y tomar acciones que permitan reducir la tasa de inflación, los niveles de pobreza y la depreciación de la moneda. La agenda económica del Gobierno tiene por prioridad lanzar medidas económicas que aumenten el poder adquisitivo de la sociedad que viene golpeada por los vaivenes económicos y la pandemia.

Factores Tecnológicos: La Empresa Redolfi tiene todas las maquinas nuevas, lo que les permite minimizar daños, también cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberán comprar, proporcionando un estimativo teniendo en cuenta las ofertas del proveedor además de la posibilidad de modificar el stock mínimo en caso de producirse un quiebre en alguna línea de producto. Además proporcionara teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock anual acortando la brecha entre proveedor y cliente. La distribuidora potenciara sus negocios y fidelizará a sus clientes ofreciéndoles mejores servicios.

La pandemia que está atravesando el mundo en estos últimos meses aumento el acceso de las Empresas al comercio electrónico demostrando ser un medio que agiliza y centraliza la oferta y demanda de bienes, además de disminuir el costo de las transacciones y ser un medio que está disponible las 24 horas a raíz de esto podemos notar que constantemente se brindan capacitaciones para que sean más las organizaciones que conozcan sus ventajas y puedan adherirse a él.

Factores Ecológicos- Ambientales: En la actualidad, los empresarios y las autoridades se centran en el costo material de eliminar o reducir la contaminación. Sin fijarse en los costos de oportunidad (los recursos malgastados, el trabajo malgastado y la pérdida de valor del producto). En el plano de la productividad de los recursos hay que tener en cuenta que la mejora medioambiental y la competitividad van de la mano. Acuña, N. Figueroa, L. Wilches, MJ. Ingenire. (2017) *Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla*. Revista chilena de Ingeniería. La empresa no cuenta con una política de factores ambientales, podría incluir nuevos empaques para el traslado de la mercadería para reducir la utilización del plástico, debería fomentar campañas de reciclado, además de la instalación de luces leds tanto en el interior como en el exterior de la Distribuidora que permitirían el ahorro energético, la mayor durabilidad y la producción de luz más nítida y brillante, entre otras ventajas.

Factores Legales: La empresa debe acatar la ORDENANZA N° 1564/07 sancionada en agosto del 2003, que exige que a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) Fuera del ejido urbano y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la Ruta Provincial N° 10 a 3 km de la Ruta Nacional n° 9 y a 2.5 km de la autopista Córdoba- Rosario y reemplazara a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Factores Socio- Culturales: A nivel mundial las empresas, independientemente de su tamaño sector económico al que pertenezcan tienen un impacto directo sobre las localidades en las que se establecen, influyendo positiva o negativamente en sus condiciones económicas, sociales y medioambientales. Hernández y Bonomie (2010, p.147). *Responsabilidad social empresarial: Estrategia de competitividad en el marco de la globalización*.

El rol de la Empresa privada en la sociedad cambio mucho en los últimos años, ya que antes su principal objetivo era generar beneficios a sus dueños mientras que ahora contribuyen en el patrocinio cultural de su comunidad. Redolfi aplica Responsabilidad Social y Comunitaria, buscado beneficiar al pueblo de origen de la

Empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones del lugar (hospital, carteles de calles, club, escuelas, colegio secundario, etc.)

En los siguientes párrafos se muestra un estudio comparativo practicado sobre los aspectos patrimoniales de A.J & J.A. mediante un Análisis vertical y horizontal aplicado al Estado de Situación Patrimonial de los periodos 2018/2019/2020 y la utilización de ratios para comparar los conceptos que componen la estructura de inversión y de financiación en referencia al total del activo que se toma como base, y así poder tener un diagnóstico sobre los ciclos de cobros y pagos.

Análisis Vertical. Estado de Situación Patrimonial:

El Análisis realizado en base a la tabla 1 muestra como el Activo corriente en el Ejercicio cerrado el 31/12/2020 representa el 63.67% del activo total, la mayor parte corresponde a cuentas por cobrar, situación que se viene repitiendo en los últimos ejercicios, siendo un porcentaje alto en relación al rubro Caja y Bancos en 1,63%. A su vez el activo no corriente se vio incrementado por la adquisición de bienes de uso mostrando una inclinación por los activos menos líquidos.

Por otra parte analizando el pasivo las Cuentas por Pagar se incrementaron a la par de los bienes de cambio de un ejercicio al otro, sumando el rubro del pasivo corriente y no corriente podemos observar que son un 37.6% del pasivo total mientras que el Patrimonio Neto sufrió una disminución. El endeudamiento de la Empresa en su mayoría es por compras de bienes de cambio, son deudas de corto plazo con financiamiento externo, y solo un pequeño porcentaje se debe a la compra de bienes de uso.

Tabla 1. *Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Empresa A.J & J.A Redolfi.*

ACTIVO	31/12/2019	Composición	31/12/2020	Composición
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	9954707,3	9,39%	2178770,08	1,63%
Cuentas por Cobrar	45888641,48	43,29%	53142941,3	39,74%
Otras cuentas por Cobrar	0	0%	0	0%
Bienes de cambio	22944320,74	21,65%	29827616,96	22,30%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	78787669,52	74,33%	85149328,34	63,67%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	27205302,71	25,67%	44894286,49	33,57%
Otros activos no corrientes	0	0%	3690552,83	2,76%

TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	27205302,71	25,67%	48584839,32	36,33%
-----------------------------	-------------	--------	-------------	--------

TOTAL ACTIVO	105992972,2	100%	133734167,7	100%
--------------	-------------	------	-------------	------

PASIVO	31/12/2019	Composición %	31/12/2020	Composición %
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	21.981.198,51	21,00	32.134.173,83	24,03
Remuneraciones y Cargas Sociales	11.570.625	11,00	13.612.500	10,18
Cargas Fiscales	7.676.469	7,24	8.627.278	6,45
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	41.228.292,51	39	54.373.951,83	41
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	18.149.042,99	17,12	18.149.042,99	13,57
Otros pasivos no corrientes	1.600.000	1,51	10.000.000	7,48
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	19.749.042,99	18,63	28.149.042,99	21,05
TOTAL PASIVO	60.977.335,5	57,63	82.522.994,82	61,71
PATRIMONIO NETO	45.015.636,73	42,50	51.211.172,84	38,29
PN+P	105.992.972,2	100,00	13.373.467,66	100

Análisis Horizontal:

Seleccionando la información de los Estados financieros de la Empresa Redolfi se obtiene una idea general de las variaciones de los rubros respecto a la comparación de varios periodos, donde Caja y Bancos disminuyeron su importe en un 78% que se puede relacionar con un aumento de las Cuentas por Cobrar, a su vez rubros menos líquidos del activo como los Bienes de Cambio tuvieron un incremento gracias a la elección de los clientes de sus marcas y de los descuentos otorgados o las financiaciones. También el incremento del activo no corriente en el periodo 2020 fue de consideración.

El cambio más importante lo muestran los bienes de uso incrementando su valor. Las cuentas del pasivo aumentaron en el rubro cuentas por pagar por lo que el financiamiento proviene de capital ajeno, de cuentas como proveedores, acreedores o préstamos otorgados por instituciones bancarias. Remuneraciones y cargas sociales tuvieron un incremento importante.

Tabla 3. *Elaboración propia en base a los Estados Contables de Redolfi A.J & J.A SRL.*

ACTIVO	31/12/2020	31/12/2020 %	31/12/2019	31/12/2019 %
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	-7.775.937,22	-78,11	9.438.707,3	1829,21
Cuentas por Cobrar	7.254.299,82	15,81	27.533.184,89	150
Otras cuentas por Cobrar	0	0	-2.575.432,69	0
Bienes de cambio	6.883.296,22	30,00	4.588.864,15	25
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.361.658,82	8,07	38.985.323,65	98
ACTIVO NO CORRIENTE				
Bienes de uso	17.688.983,78	65,02	-1.190.266,47	-4
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	0,00	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	21.379.536,51	78,59	-1.190.266,47	-4
TOTAL ACTIVO	27.741.195,5	26	37.795.057,15	55,42
PASIVO				
PASIVO	31/12/2020	31/12/2020 %	31/12/2019	31/12/2019 %
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10.152.975,32	46,19	2.617.263,95	13,52
Remuneraciones y Cargas Sociales	2.041.875	17,65	10.294.453,1	806,67
Cargas Fiscales	1.010.809	13,27	40076446,9	109,23
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.145.659,32	32	16.919.364	69,60
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	0	0,00	0	0
Otros pasivos no corrientes	8.400.000	525,00	-1.600.000	-50
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.400.000	42,53	16.549.043	517,16
TOTAL PASIVO	21.545.659,32	35,33	33.468.407	121,66
PATRIMONIO NETO	6.195.536,11	13,76	4.326.650,21	10,63
PN+P	27.741.195,4	26	37.795.057,2	55,42

Para completar el análisis serán necesarios el cálculo de algunos ratios utilizados de manera comparativa para demostrar la incidencia a través de los diferentes Ejercicios Económicos como:

Tabla 4. *Elaboración propia en base a los Estados Contables de Redolfi A.J & J.A SRL.*

Indicador	Periodo 2020	Periodo 2019	Periodo 2018
Liquidez Corriente	1,56	1,91	1,64
Prueba Acida	1,02	1,35	0,88
Capital de Trabajo	30.775.376,51	37.559.377,01	15.493.417,34

La liquidez corriente de Redolfi está dentro de los parámetros óptimos e los que el grado de cobertura de los activos de mayor liquidez sobre las deudas de menor vencimiento mostrando un pequeño desfasaje en el año 2019,

La prueba acida es un índice más estricto que el anterior porque descarta a un rubro menos liquido del activo, analiza la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones únicamente con el efectivo y las inversiones así se evita mostrar una capacidad de pago mayor a lo que realmente es. En nuestro análisis al resultar los valores mayores a 1 la empresa no enfrenta problemas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo mostrando una salvedad en el año 2018 que no llego al óptimo.

En relación al Capital de Trabajo, el activo corriente cubre al pasivo corriente quedando un margen, demostrando comparativamente que la financiación de los proveedores no es importante, ni tampoco se financian con ellos activos no corrientes. Redolfi S.R.L tiene el capital para cubrir sus operaciones diarias.

Tabla 5. *Elaboración propia en base a los Estados Contables de Redolfi A.J & J.A SRL*

Indicador	Periodo 2020	Periodo 2019	Periodo 2018
Endeudamiento	41%	39%	40%
Estructura Capital	1,61	1,35	0,68

El endeudamiento mide la proporción de fondos que aportan los acreedores. El 41% es financiado de los activos totales por los acreedores en el año 2020 concluyendo que en caso de liquidarse la Empresa, les quedaría un 59% de su valor luego del pago de las obligaciones.

La Estructura capital muestra el impacto del pasivo total en el patrimonio, en los últimos 2 años esta capacidad de pago es mala.

Otro parámetro a medir es el Plazo de cobranzas de las ventas, quien indica que la empresa brinda a sus clientes una flexibilidad importante respecto a los créditos por ventas, situación que se fue incrementando con el transcurso de los ejercicios. Un rango óptimo sería de 30 a 60 días, esto demostraría que la empresa en estos últimos años está al límite.

Tabla 6. *Elaboración propia en base a los Estados Contables de Redolfi A.J & J.A SRL*

2020	2019	2018
60 días	60 días	30 días
6 veces rotan	6 veces rotan	12 veces rotan

Revisando la composición del rubro de Cuentas por Cobrar, en la Nota correspondiente puede observarse que solo está compuesto por la cuenta Deudores por Ventas, por lo que se financian todas las ventas, esta situación en caso de hacer una mala evaluación de clientes a los que se les dio el crédito podría generar una insolvencia en la empresa.

Como conclusión uno de los mayores problemas que tiene la Empresa son en relación a las Cuentas por pagar y a las Cuentas por cobrar, por ello se considera necesaria la incorporación de una área especializada para disminuir los desfasajes, que lleve el control y puede armar un seguimiento detallado de cada cliente en base a sus periodos de pagos. Así como también implementar un plan de beneficios que logre achicar aún más las ventas a crédito, de manera que al comprador le resulte mucho más atractivo realizar el pago al contado. Esta nueva modalidad ayudara a que Redolfi acorte sus periodos de pagos a los proveedores, pudiendo lograr más descuentos para adquirir mayor cantidad de mercadería por bultos cerrados y volcar ese beneficio al cliente, quien se verá atraído por los cambios en el precio de los productos y por encontrar la variedad de marcas y el stock que necesita sin estar dependiendo de muchos distribuidores y sin necesidad de acudir hasta la empresa.

La situación Económica del país también cumple un rol importante ya que cualquier cambio negativo o positivo que afecte al mercado se verá reflejado en los precios de los productos que ofrece la empresa.

Marco Teórico

Se procederá a desarrollar las diferentes teorías sobre los ciclos de cobros y pagos, que le dan entidad y forman parte del estudio y análisis de los Estados Contables de la Empresa Redolfi J.A & A.J. S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba.

Según Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirtl, Bartley R. Danielsen (2013), la administración del capital de trabajo implica financiar y controlar los activos circulantes de la empresa, que incluyen efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. La capacidad de una empresa para administrarlos debidamente y las consecuentes obligaciones de pasivos pueden determinar la capacidad para sobrevivir en el corto plazo. Como una empresa con operaciones continuas siempre mantendrá niveles mínimos de activos circulantes, la administración debe ser capaz de distinguir entre aquellos activos circulantes que son permanentes y los que son temporales o cíclicos. Para determinar la naturaleza permanente o cíclica de los activos circulantes, el administrador financiero debe prestar cuidadosa atención al crecimiento de las ventas y a la relación entre el proceso de producción y las ventas. Una producción uniforme en un ambiente de ventas estacionales aumenta la eficiencia operativa, pero también requiere una planeación financiera más cuidadosa.

Indicadores financieros:

El análisis financiero como herramienta clave dentro de una empresa es importante, ya que permite conocer su gestión financiera y económica. Para ello es necesario que la misma haga uso de indicadores financieros. La utilización de los estados financieros básicos como son el Balance General y Estado de resultados es necesarios para el cálculo de los ratios porque permite conocer las condiciones de la salud financiera de la organización ya que tomando como fundamento la información registrada en los estados financieros, arrojan cifras que expresan el nivel de liquidez, el grado de solvencia, la eficiencia en el manejo de los activos e inversiones, la capacidad de endeudamiento, así como también, el nivel de rentabilidad y rendimiento obtenido sobre las ventas, activos, inversiones y capital. Ochoa-González, C. Sánchez-Villacres, A. Andocilla, J.- Cabrera. Hidalgo, H. y Deysi Medina-Hinojosa (2018).

Según Nava Rosillón, Marbelis Alejandra (2009) El método de cálculo de los indicadores financieros es el procedimiento de evaluación financiera más conocido y amplio; puesto que consiste en combinar o relacionar entre sí dos elementos que

representan datos registrados en los estados financieros, con el fin de obtener un resultado que permite inferir acerca de aspectos que caracterizan dicha relación. En virtud de esto, es importante ser muy cautelosos al momento de calcular los indicadores financieros, ya que los factores que afectan uno de los elementos que participan en la relación puede afectar al otro, lo cual puede provocar variaciones significativas en la realidad financiera del negocio. Esto se traduce en que se debe estar atento a cualquier cambio que pueda sufrir alguno de esos elementos o componentes, de manera de analizar efectivamente la variación que se refleja en el valor final del indicador.

De allí, que la importancia de calcular los indicadores financieros radica en la interpretación del valor que arroja cada indicador o razón, ya que ese valor por sí solo proporciona muy poca o ninguna información; y su cálculo no sólo se debe limitar a la aplicación de la fórmula sino que cada resultado numérico tiene un significado.

Así, los indicadores financieros suministran gran información acerca del funcionamiento y posición financiera de la empresa, básicamente cuando se calculan para una serie de períodos, esto permite determinar promedios y tendencias y también cuando son comparados entre varias empresas del mismo ramo; pues, sólo a través de los indicadores financieros es posible la comparabilidad de empresas de una misma actividad indistintamente de su tamaño.

Para completar el análisis explican Lawrence J. Gitman • Chad J. Zutter (2016) que una de las formas en que los analistas ponen en perspectiva los datos financieros, consiste en calcular diversas razones financieras. Esas razones contribuyen a que les puedan hacer una idea de cómo está desempeñándose la empresa, no sólo en un sentido absoluto, sino también en relación con sus iguales y sus competidores. La liquidez de una empresa se mide en función de su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento.

La razón de circulante, una de las razones financieras más citadas, mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo. Las razones de circulante altas indican un mayor grado de liquidez. El nivel de liquidez que requiere una empresa depende de varios factores, incluyendo su tamaño, su acceso a fuentes de financiamiento a corto plazo (como líneas de crédito bancario) y la volatilidad de su negocio.

La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la razón de circulante, pero excluye el inventario que por lo general es el activo corriente con menos liquidez. La razón de endeudamiento mide la proporción de los activos totales financiada por los acreedores de la empresa. Entre más alta es esta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está utilizando para generar utilidades.

Como lo explica Guzmán, M (2018) *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*, Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador, 135 pág. Las razones pocas veces proporcionan respuesta concluyentes, pero si inducen a obtener pistas posibles en la áreas demostradas para establecer fortalezas y debilidades, que combinadas adecuadamente se ejecutará eficiente el plan financiero, hacia las toma de decisiones financieras.

Por la teoría antes desarrollada Redolfi S.R.L está dentro de los parámetros normales en relación al análisis de los diferentes indicadores en forma comparativa, tanto de liquidez como de endeudamiento, por lo que no necesita contar con financiamiento externo en el corto plazo pero no tiene una planificación para el futura de la distribuidora, situación que mejorara con la introducción del nuevo galpón, centralizando todos los depósitos en un solo lugar permitiendo un ahorro importante en materia de costos y por pérdidas de stock A su vez la compra de mayor cantidad de mercadería favorecerá a los clientes porque podrán ofrecer mayores ventajas por compras en cantidad y en efectivo. Disminuyendo de esta forma la cantidad de créditos otorgados, acortándose los ciclos de cobros y pagos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

En base al estudio realizado a través de la medición de diversos parámetros y como lo muestra el análisis FODA entre sus debilidades, la empresa de la Ciudad de James Craik no cuenta con una área especializada que lleve un control de cobros y pagos de cada cliente ni los plazos que estos tienen para cancelar la compra. Redolfi referido a su stock no realiza reportes de pagos a sus proveedores ni aprovecha las ventajas que estos le ofrecen en compras más grandes, por falta de espacio físico o por no contar con la liquidez necesaria en el corto plazo.

Las cuentas por cobrar en el transcurso de los ejercicios demuestran un incremento que se relaciona con las ventas, no así el rubro Caja y Bancos que disminuye su valor, esta situación refleja la falta de efectivo en el corto plazo. Esto ocurre por la Situación Económica en la que se encuentra el país, la pandemia que estamos atravesando, y por la política de la Empresa que al no contar con un staff preparado, hace que las cuentas por cobrar se incrementen de manera notable sin un adecuado control. La utilización de los indicadores y el análisis practicado concluyen en alertas sobre la falta de liquidez en el corto plazo. En caso de disminuir las ventas o de ser mayor la cantidad de clientes que demoran en el pago, en el corto plazo se puede encontrar con problemas para cubrir necesidades o pagos de gastos menores.

Otra falla de importancia es el desconocimiento como distribuidora y preventistas de datos y movimientos de cada comprador, faltan detalles de cada compra, referidas a formas de pago, a tiempos de demoras en el pago.

Justificación

El trabajo es importante para que la empresa resuelva sus desfasajes en tiempos de cobros a clientes que provocan la falta de liquidez, a su vez la incorporación al circuito comercial del nuevo depósito permitirá que se pueda mantener un stock de la mercadería que más sale haciéndole frente al efecto de la inflación que de manera notable repercute en la economía de las personas y las empresas. Teniendo en cuenta a los clientes como principal objetivo poder hacer un relevamiento de ellos gracias a la incorporación de un sistema computarizado permitirá su seguimiento individual, priorizando su satisfacción y la suma de beneficios por compras en mayores cantidades o por bultos cerrados. Además reforzando el antecedente de Plasencia (2019) los problemas de liquidez de las Empresas son por la falta de un delineamiento claro en relación a los créditos y el desconocimiento de la situación financiera del cliente que termina generando falta de liquidez en la mayoría de los casos.

Conclusión diagnóstica:

Puede resolverse teniendo en cuenta las distintas teorías trabajadas sumando un Área especializada, realizando una reestructuración de sus empleados, brindándoles capacitación para que puedan llevar al éxito estos cambios que permitan llevar el control de todo lo referido a las compras y a las ventas así como la relación con los

clientes y proveedores y pueda informar a la gerencia de los beneficios que tendrían al acortar los ciclos de cobros y pagos, ya que en el caso de los plazos de cobranzas se incrementaron en estos últimos años a 60 días, el doble de lo que venían teniendo. Situación que debería ser revisada, porque lleva a la empresa a no contar con demasiada cantidad de dinero líquido para el día a día, o que pueda necesitarse en alguna contingencia, además se debería capacitar a los vendedores para que dentro del asesoramiento que brindan al tomar los pedidos sumen las ventajas que tendrán los clientes al realizar sus compras en efectivo o con un menor tiempo de financiación.

La individualización de los clientes permitirá a la empresa reforzar los puntos débiles de los existentes, así como también servirá de publicidad para el ingreso de nuevos que pueden ser atraídos por los servicios que ofrecen ya que en términos de precios si bien son competitivos, existen algunos distribuidores más.

A su vez la incorporación del nuevo galpón aportará mayor espacio y organización no solo de la mercadería sino también del personal, que deberá ser reestructurado para poder aprovechar las ventajas que ofrece el sector, de manera tal de optimizar tiempos y espacios de trabajo. Además se evitaran las pérdidas por robos, y por vencimientos que causan en la actualidad muchos problemas por no tener una correcta organización ni un control de todo lo que tienen en stock en sus diferentes depósitos.

Plan de implementación.

El plan de implementación describe y analiza una propuesta en base al análisis de situación de la empresa A.J & J.A. Redolfi SRL que se implementara en el corto plazo optimizando sus ciclos de cobranzas y pagos, incluyendo: alcance; recursos; acciones específicas; marco de tiempo; propuestas de medición.

Alcance:

Se pretende trabajar en base a los 3 últimos estados contables dentro del área de cobros y pagos para acortar los tiempos que tienen los deudores por ventas en abonar la mercadería mediante la inclusión de descuentos por pago al contado, ver la posibilidad de acortar los tiempos de pago a proveedores, y sumar herramientas de gestión que reorganizaran y permitirán tener un mayor control tanto de la casa central como de sus sucursales.

Al mismo tiempo la adaptación de los depósitos para agregar oficinas, tendrán de manera organizada y separada estas nuevas funciones. Como así también se llevarán detalladamente los beneficios que tendrán los clientes si realizan el pago en el momento de recibir la mercadería y se practicará un seguimiento de aquellos respecto a sus movimientos, sus términos y condiciones de pago y si las entregas tienen demoras.

Se necesitara capacitar al personal encargado del área tanto de finanzas como a los vendedores para que se adapten a todos los nuevos cambios y brinden un servicio de calidad con el asesoramiento correspondiente, pero no será un tema objeto de estudio de este trabajo.

En lo que respecta al área geográfica se trabaja con la distribuidora Redolfi ubicada en la ciudad de James Craik, ciudad de la provincia de Córdoba, y sus sucursales en Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto, dentro del área Administración y Finanzas en la parte de cobranzas y facturación, siendo aplicable el plan a otras empresas similares que se dediquen a la compra y distribución de mercadería como distribuidoras mayoristas, supermercados, hasta comercios con pocos empleados y de reducido tamaño.

El tiempo de realización de las actividades será de 3 meses contados a partir del tercer trimestre del año 2021, o sea desde julio hasta septiembre incluido.

Al momento de llevar a cabo el análisis no se encontraron limitaciones para la ejecución del Plan realizado en lo que respecta a los recursos tanto físicos como intangibles. Pero se aclara que todo será realizado en base a los Estados contables de Redolfi sin contar con información extra de cada cuenta implicada en el desarrollo ni tampoco se tiene contacto con los dueños o personal de la distribuidora que brindaran datos extras. El alcance metodológico será descriptivo, explicativo y correlacional abarcando solo los cobros y pagos de dicha distribuidora, centralizándose principalmente en el estudio y seguimiento de los clientes. Respetando el organigrama, realizara el control de todo el gerente general, quien decidirá si pasado los tres meses de implementado dicho plan, los resultados obtenidos fueron superiores tanto en términos económicos como en el mejoramiento de la organización interna, a su vez llevaran a cabo todos los cambios las áreas de cobranzas, facturación y los vendedores que deberán hacer el relevamiento en las visitas a los diferentes compradores de sus datos, las formas de pago y tiempos de demora de entrega de mercadería y de toda aquella

información que resulte necesaria. Las sucursales por su parte deberán mandar todos los informes referidos a los clientes de manera diaria al Centro de Distribución donde serán centralizados. Todo aquel cliente que se incorpore recibirá por su primera compra un descuento en todos los productos del 20%, esto servirá de publicidad para sumar más.

No se tendrá vínculo con otra Empresa, solo serán conexiones internas entre la casa central y sus sucursales.

Recursos involucrados:

Para llevar a cabo todo lo planteado la empresa en principio deberá;

-Adquirir un software contable con un costo de \$ 40.000 (pesos, cuarenta mil con 00/100) por aplicativo, 1 (uno) para la casa central más sus 5 (cinco) sucursales, será un total de \$240.000 (pesos, doscientos cuarenta mil con 00/100) según el valor de mercado del momento de planificar.

-En las sucursales que sea necesario se deberá incluir una subdivisión para realizar una oficina donde el personal especializado cargara los datos y realizara el control y el cruzamiento de los datos referidos tanto a las compras como a las ventas, su costo aproximado será de \$2.980 (dos mil novecientos ochenta con 00/100) el m2.

- Escritorio para las Pc y una silla por un total de \$13.499 (trece mil cuatrocientos noventa y nueve) por mobiliario. Valor total de la casa central más la sucursales \$80.994 (pesos ochenta mil novecientos noventa y cuatro mil con 00/100)

-Artículos de oficina básicos (resmas, cuadernillos, lapiceras, abrochadoras, agujereadoras, lápiz, goma, etc.) para poder desarrollar todas las tareas de manera óptima por \$1.500 (pesos mil quinientos con 00/100) por oficina. Inversión total: \$ 9.000(pesos nueve mil con 00/100).

-El sector de finanzas deberá tener computadoras de última generación o con un Windows que permita su funcionamiento sin complicaciones, la compra de estas será de \$59.859 (pesos cincuenta y nueve mil ochocientos cincuenta y nueve con 00/100) por cada unidad, y en caso de cambiarlas a todas será de \$299.295 (pesos doscientos noventa y nueve mil doscientos noventa y cinco con 00/100).

-Contratación de un analista en sistemas o programador por \$5.000 (pesos cinco mil con 00/100) para la instalación y puesta en funcionamiento del software tanto en la casa central como su vinculación con las sucursales.

-Para realizar el presupuesto se tuvo en cuenta la Resolución 63/20 Resolución 71/08 (T.O. 17.12.2020) Aranceles indicativos para servicios profesionales de la provincia de Córdoba por \$1.570 el modulo considerando que para los 3(tres) meses serán necesarios 20 módulos.

-Estados contables de los últimos años de la empresa para realizar las mediciones de manera comparativa.

Tabla 7. *Elaboración propia en base a los Estados Contables de Redolfi A.J & J.A SRL*

Presupuesto total Casa Central y sucursales		
Concepto	Costo	
Software contable	\$ 240.000	
Subdivision oficinas	\$ 286.080	
Mobiliario	\$ 80.994	
Articulos de oficina	\$ 9.000	
Computadoras	\$ 359.154	
Analista en sistemas	\$ 30.000	
Asesoramiento contable	\$ 31.400	
Total	\$ 1.036.628	

Este presupuesto fue preparado en base a los 3 meses que llevara su implementación, pero se tendrá en cuenta que tanto la asistencia del analista, los artículos de oficina y el asesoramiento contable principalmente seguirán generando costos en los meses subsiguientes.

Las acciones para llevar a cabo los objetivos específicos planteados serán:

-Analizando de manera comparativa usando indicadores financieros el Estado de Situación Patrimonial de los últimos 3 años, mediante esto se puede observar que disminuye notablemente el Rubro Caja y Bancos mientras que las Cuentas por Cobrar mostraron un incremento relacionado con las ventas. Dejando a la vista la necesidad de acortar los períodos de financiamiento que se les brinda a los clientes con el ofrecimiento de descuentos entre un 10 y un 15 % por pago al contado o de un 20% por bultos cerrados, esta situación mostrara el aumento de liquidez en los rubros afectados, y se cambiara la mercadería en los depósitos porque al cliente le resultara beneficioso la adquisición de grandes cantidades, reduciendo el impacto de la Inflación que en estos últimos años agravo la situación tanto del país como de las pequeñas empresas ya que en términos reales se está perdiendo rentabilidad.

-Por el análisis de los proveedores se encuentra un desfase en el cumplimiento de las obligaciones producto de las demoras en las cobranzas. Poder acortar los plazos de cobro de las ventas a crédito llevara a que Redolfi realice al contado el pago a sus proveedores y negocie mejores condiciones, como descuentos por compras en grandes cantidades que servirán para bajar el precio de sus productos logrando seguir siendo competitivos en el mercado y ofrecer más descuentos similares a los mencionados en el apartado anterior desplazando a la competencia.

-Terminado el análisis de las cuentas por cobrar y los proveedores se llega a la conclusión de que será necesario un cambio que logre acortar las brechas de cobro y brinde más liquidez, por lo que se solicitara a un asesor contable un presupuesto. Una vez finalizado el plan, será enviado al Gerente General quien lo evaluara junto a la dirección, al gerente de ventas y al de administración y finanzas, aprobado se comenzara con su utilización de manera inmediata.

-Su implementación será; dentro del área de ventas principalmente sobre los vendedores y dentro del área de administración y finanzas en la parte de facturación y cobranzas. Los empleados encargados del área de contabilidad y finanzas recibirán una capacitación para el manejo del software cuyo costo estará a cargo de la empresa pero no se presupuestó en el plan por no ser tema de análisis del presente trabajo.

Por las investigaciones realizadas resulta conveniente la incorporación de un software de gestión que administre de manera eficiente las compras, mediante un seguimiento para que se cumpla lo acordado. A su vez realizara control de inventarios del depósito tanto central como el de las sucursales para una correcta distribución. Su ventaja es referencia a la gestión online permitirá que las visitas realizadas por el vendedor reflejen instantáneamente los pedidos hechos a preparar para la rápida y organizada distribución.

Se deberá incorporar un catálogo actualizado de la mercadería que se tiene en el depósito para que el vendedor cuando realiza las visitas pueda ofrecer los productos y marcas que tienen en stock, en caso de que las restricciones por Covid no permitan el contacto tan directo estos catálogos serán enviados vía emails con sus respectivos precios y promociones por compras en cantidades. La aceptación del cliente de los beneficios reducirá notablemente los tiempos de cobro en su totalidad o un porcentaje cercano al máximo. Todos estos cambios serán informados vía emails y de manera

telefónica a cada uno, para que estos estén enterados de las nuevas políticas respecto a los tiempos dados de cobro, y las ventajas de ejercer el pago en efectivo.

-Uno de los problemas importantes de la distribuidora es el desconocimiento que tienen de sus clientes actuales y potenciales, esto a la larga termina quitando rentabilidad, por ello se recomienda su clasificación teniendo en cuenta ciertos parámetros que permitan su rápida identificación. Sumado a esto se deberá llevar por mes un detalle de aquellos clientes actuales que deben, cuanto deben y cuando se les debe cobrar así se podrá prever de qué manera actúen cada situación y como negociar con aquel que tenga un plazo de tardanza importante, siempre teniendo en cuenta que la empresa se destaca por la cordialidad y una mirada familiar que se debe mantener en todo momento intentando lograr un buen acuerdo entre las partes.

Los clientes no están clasificados por volúmenes de compra, formas de pago o montos, las nuevas incorporaciones permitirán conocer sus datos personales, fiscales y de contacto, este orden conservará los clientes actuales y atrapa a potenciales que se verán tentados por la rápida respuesta a sus inquietudes y pedidos.

Cada sucursal llevará un inventario basado en la misma clasificación que luego será reportado a la casa central;

✓ *Por volumen de compras*; respecto a un tiempo tomado como base, en este caso lo conveniente sería realizarlo por mes por tratarse de una empresa que en su mayoría trabaja con productos de primera necesidad.

✓ *Por líneas de productos*; así se podrán promocionar y ofrecer ciertos beneficios en líneas que rotan poco y sumar mayor variedad en aquellas marcas que tienen muchas ventas. También se deberían sumar promociones a otorgar en determinadas fechas claves como el día del niño, donde saldrían mucho las golosinas o las fiestas de fin de año en todo lo relacionado a la mesa dulce.

✓ *Por status*; sería la clasificación más importante a tener en cuenta porque será dividida en;

- *Actuales*; son los clientes que de manera regular realizan sus pedidos, son la principal fuente de ingresos y le permiten a la distribuidora tener una fuerte posición en el mercado de la zona.
- *Activos*; son los clientes que realizan sus compras pero de manera remota

- *Potenciales*; no llegan a ser clientes pero demuestran interés realizando consultas o solicitando presupuestos.

-Una vez finalizado el plan, será enviado al Gerente General quien lo evaluara junto a la dirección, al gerente de ventas y al de administración y finanzas, aprobado se comenzara con su utilización de manera inmediata.

Se incorporara a su vez un control de cada cuenta integrante de las transacciones de compra y venta, de manera periódica preferentemente cada 3 meses, también se implementaran acciones que permitan la rotación sea más rápida de la mercadería en los depósitos, o sea se debe intentar buscar el nivel óptimo, porque la compra y el almacenamiento de grandes cantidades crea un costo innecesario. Que como deja en claro la tabla 6 será por un valor de inversión total de \$1.036.628 (pesos un millón treinta y seis mil seiscientos veintiocho con 00/100). Pero se deja en claro que mensualmente se necesitaran cumplir con gastos de oficina que rondaran los \$ 1.000(pesos mil con 00/100) y al menos 10 módulos por el asesoramiento contable de \$ 15.700(pesos quince mil setecientos con 00/100).

_ El plan podrá concretarse teniendo en cuenta el diagrama de Gantt en donde cada actividad deberá comenzar una vez que se terminó la anterior, salvo en los casos señalados en que al mismo tiempo se puede llevar a cabo de manera simultánea 2 actividades juntas. El plazo total de ejecución será de 3 meses.

Tabla 7. Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Acciones	Semanas												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Solicitar presupuesto	■	■											
Decidir donde implementarlo			■	■									
Armar legajos de clientes					■	■	■						
Clasificar clientes						■	■	■					
Analizar cuentas por cobrar								■	■	■			
Analizar proveedores									■	■	■		

Agregándole la rentabilidad 1.610.839,38\$ considerando que la mayoría opto por realizar el pago al contado además de que se sumaron nuevos clientes atraídos por las beneficios, el resultado final aumentaría a 9.665.036,32\$ demostrando que el plan implementado reestructurando las actividades y los sectores gracias al sistema de gestión utilizado resulto beneficioso por acortar los ciclos de cobros y pagos y conocer la situación particular y el estado de cada cliente.

También se analizara el índice de capital neto de trabajo que al trabajar con la diferencia entre activo corriente menos pasivo corriente mostrara el exceso de activo que tiene para sus obligaciones corrientes, para operar en la diaria.

Por último se debe calcular el periodo promedio de cobro que en base a todo lo trabajado debería haber disminuido considerablemente los días es decir optimizados los tiempos. Así como también el tiempo promedio de pago se aceleraría al contar con más dinero en el corto plazo para cancelar las deudas con los proveedores sin demoras permitiendo el acceso a posibles negociaciones con ellos.

Siguiendo todo lo planificado se podrán apreciar los incrementos que permiten llegar al resultado final antes desarrollado.

Para que el análisis sea completo se debería comparar con empresas del mismo sector y de características similares que aplican sistemas parecidos de reducción de los ciclos de cobros y pagos y de sus deudores por ventas.

Conclusiones y recomendaciones

La situación del país en estos últimos años y la pandemia que estamos atravesando complican a las pequeñas empresas que continuamente deben ampliar sus estrategias para subsistir y lograr mantenerse en el mercado, ya que no reciben ayudas importantes del Estado y no pueden acceder la mayoría de las veces a financiamiento externo por no llegar a reunir los requisitos que exigen los bancos.

Según el análisis realizado de la empresa familiar Redolfi, de su casa central y sus sucursales se puede concluir en que en estos últimos años no ha presentado problemas sostenidos en el tiempo a nivel económico o financiero, solo desfasajes en sus cobranzas que los llevaban a no tener la liquidez para hacer frente a alguna contingencia, a retrasar sus pagos a proveedores y a perder todo poder de negociaciones con ellos.

Por ser una empresa con un enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades de los clientes era conveniente una correcta individualización de ellos, teniendo en cuenta características relevantes como; cantidades compradas o tiempo de demora en el pago de las facturas. Esto mostro los puntos débiles a tratar y aquellos fuertes que debían remarcarse para continuar siendo una empresa líder en el mercado.

Por eso mediante un diagnostico se analiza la realización de un plan de implementación cuyo tiempo estimativo de trabajo será de 3 meses comenzando en el tercer trimestre del año para incrementar la liquidez y disminuir de manera notable las cuentas por cobrar.

Lo primero que se hizo fue la contratación de un software de gestión que unificara los datos relevantes de los ciclos de cobros y pagos en todos los puntos de ventas de la distribuidora, además las personas encargadas del área de finanzas junto a las de las sucursales recibieron una capacitación en donde adquirieron los conocimientos operativos del nuevo sistema. Mientras que los vendedores en cada visita al cliente sumaron catálogos físicos y la explicación de las ventajas que tenían en caso de realizar sus compras por bultos cerrados o descuentos en caso de pagos al contado. Esto facilitara de manera notable el recambio de la mercadería de los depósitos y contar dinero líquido para hacer frente a las obligaciones de corto plazo que puedan surgir.

El presente trabajo está centrado únicamente en los ciclos de cobros y pagos de la distribuidora, por lo que no se descarta posibles problemas a tratar en las demás áreas o cuentas que no fueron revisadas de manera parcial o no fueron analizadas, por eso se recomienda que una vez que los cambios realizados sean afianzados se impulsen nuevos como:

- El área gerencial no debería cargar con todos los controles, algunas decisiones deberían ser delegadas para abrir más los horizontes de trabajo y sumar así otras miradas.

- La incorporación de un área de recursos humanos resultaría beneficioso para cambiar la forma que tienen para tomar al personal o para ascenderlo, basándose más en las aptitudes y estudios y no solo en los años de trabajo .

- Un adecuado control interno referido a los ciclos de cobros y pagos para que se mantenga en el tiempo y siga ganando mercado en las provincias limítrofes.

- Agregar un área especializada en marketing y publicidad, permitiría que se hagan conocidos en más lugares.

- Buscar nuevas estrategias de comercialización para los clientes potenciales.

- Se recomienda trabajar sobre las ventajas de incorporar el uso de energías renovables en los depósitos y en las oficinas.

Todas las medidas desarrolladas más las recomendaciones últimas, le permitirán a Redolfi tener menos créditos y evitar tener que recurrir a financiamiento externo para poder subsistir.

Bibliografía.

Acuña, N. Figueroa, L. Wilches, MJ. Ingenire. (2017) *Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla*. Revista chilena de Ingeniería.

Arias Ramos, J .E. Curay Cardoza, E .I. Peña Jaramillo, J.B. (Marzo 2019). *Empresas familiares y sus decisiones de financiamiento: el impacto del grado de propiedad de la familia*. Lima.

Guzmán, M (2018) *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*, Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador, 135 pág.

Lawrence J. Gitman • Chad J. Zutter (2016). *Principios de administración financiera*.

Nava Rosillón, Marbelis A (2009).

Plasencia, E.E.L. y Tapia Centurión, G.R. (2019) *La influencia de implementación de sistemas computarizados para el manejo de las cuentas por cobrar en las empresas comerciales, periodo 2010 a 2018: una revisión sistemática de la literatura científica* Trujillo, Perú.

Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirtl, Bartley R. Danielsen (2013)

Informe de avance al Honorable Congreso de la Nación. (Junio 2020).

Carlos Ochoa-González, Ana Sánchez-Villacres, Jaime Andocilla- Cabrera, Hugo Hidalgo – Hidalgo y Deysi Medina-Hinojosa (2018).

Parada, P (2015) *Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno*.

Pérez, J. O. (Abril 1998). *Análisis de Estados Contables. Un Enfoque de Gestión*.

Ramón Merchan, C. J. (2017) *El Ciclo de conversión del efectivo de una Empresa comercial y el efecto en su rentabilidad*. Machala.

Van Horne, J.C, Wachowincz, John M. (2010). *La Administración Financiera*.

